

Gestión de las competencias en un sistema de gestión de la calidad. **UNE 66173 IN**

Los sistemas de gestión de la calidad tienen que gestionar las capacidades de su personal como uno de los elementos necesarios para asegurar la conformidad del producto. La norma ISO 9001:2000 establece unos requisitos para asegurar este elemento, determinando que para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto deben determinarse las competencias necesarias y asegurar que se dispone de ellas, bien por medio de las competencias que ya poseen los trabajadores o bien dotando de formación u otras acciones si se detectan carencias.

Este enfoque permite asegurar que existe en una organización un nivel suficiente de competencia por parte del personal para poder lograr la conformidad del producto, pero se trata de una visión muy pobre de la participación de las personas en un sistema de gestión,

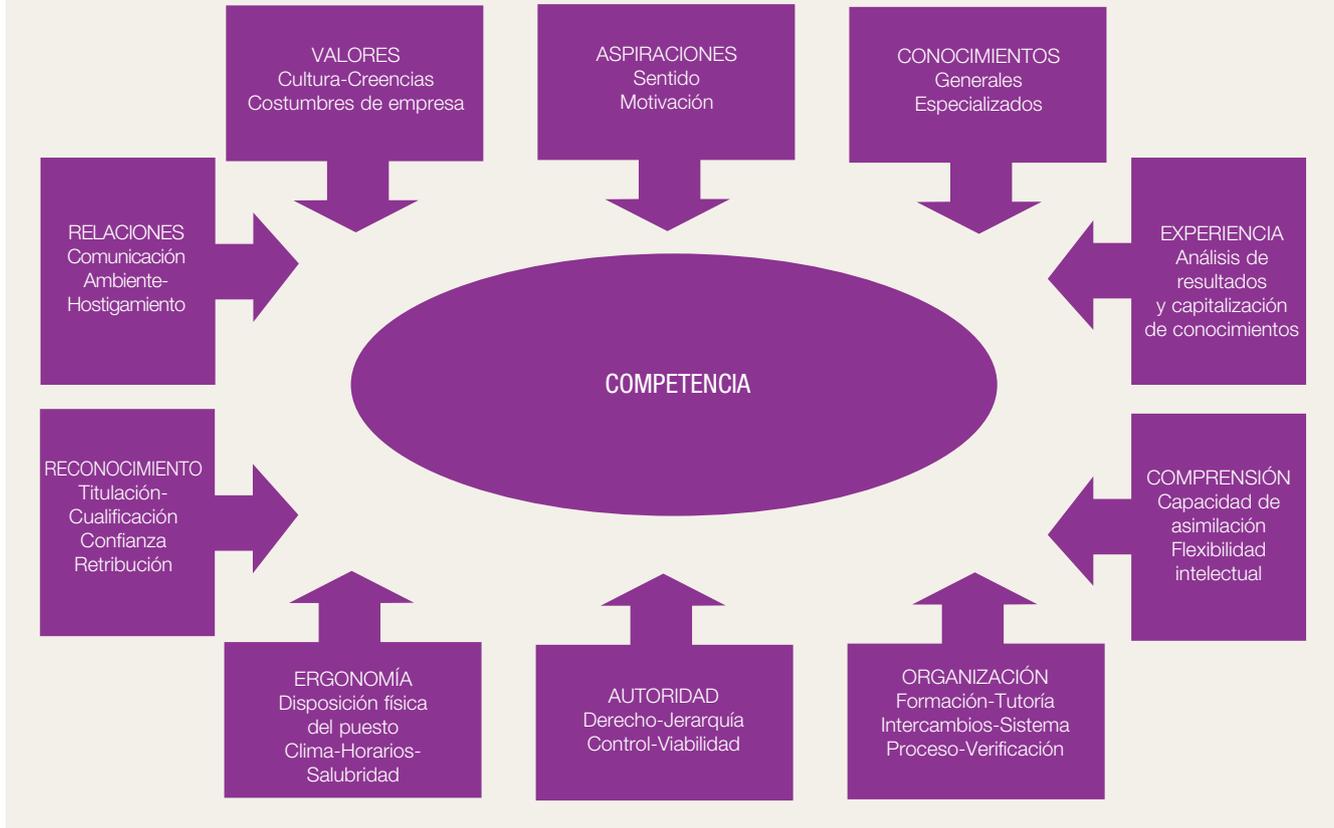
visión que debería ser superada. El principio de gestión de la calidad de participación del personal incluido en la norma ISO 9000 en su edición de 2000 hablaba del beneficio que para las organizaciones tiene el aprovechar todas las habilidades del personal. Esta perspectiva del valor de las personas en un sistema de gestión es aún más antigua. En 1957 Armand Feigenbaum ya hablaba del control total de la calidad, entendiendo que las labores de calidad deberían incluir a todo el personal de una organización, no sólo al personal vinculado a la producción y/o al departamento de calidad.

La UNE 66173 IN de 2003 “Los recursos humanos en un sistema de gestión de la calidad. Gestión de las competencias” se apoya en estos enfoques y ofrece ideas para poder llevar el potencial de las personas de una

organización al mayor nivel de desempeño para mejor beneficio de la organización. Este informe no establece requisitos de implantación ni es susceptible de certificación, sino que trata sobre la gestión de las competencias de manera consistente con los requisitos de la norma ISO 9001:2000 y del desarrollo de las competencias de manera coherente con lo expuesto en la norma ISO 9004:2000.

Puede parecer que a las puertas de la publicación de la nueva norma ISO 9001, este informe queda vacío de contenido, pero esta nueva edición de la ISO 9001 no contiene requisitos adicionales a la de la serie de 2000. Además, la UNE 66173 IN no es únicamente una guía para la implantación de los requisitos de gestión de los recursos humanos de la ISO 9001, por lo que su uso es perfectamente compatible con la nueva norma ISO 9001.

GRÁFICO 1: FACTORES QUE CONFIGURAN LA COMPETENCIA



Fuente: UNE 66173

La competencia se define en la guía como “Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades”. Se trata de una cualidad que no puede observarse como tal, sino que únicamente se puede observar su resultado.

Los elementos que configuran la competencia son los siguientes:

- La persona es el elemento fundamental que configura la competencia. En cada persona hay una serie de elementos que configuran sus capacidades y aptitudes:
 - Su sistema de valores.
 - Sus aspiraciones (que determinan su motivación y predisposición al aprendizaje).
 - Su capacidad de aprender (que es su apoyo de cara a evolucionar).
 - Sus conocimientos generales y específicos.

La gestión por competencias debería ser percibida por las organizaciones como una opción para mejorar sus propias capacidades, aprovechando todo el potencial de sus empleados

- La autoridad: que evalúa y reconoce.
- El entorno o campo de aplicación (se representan en el gráfico 1).

Vemos que el conjunto de elementos a tener en cuenta para gestionar la competencia en una organización exige un proceso específico que tenga establecidos

sus objetivos de mejora, criterios de desempeño y elementos de control y gestión. Este proceso normalmente entra en el campo de responsabilidad de las áreas de recursos humanos, por lo que es necesaria la cooperación de estas áreas para asegurar el éxito de la gestión de competencias.

La propuesta de proceso de gestión de las competencias de la UNE 66173 incluye la realización de unas etapas que se explican a continuación.

1. Identificación de las competencias requeridas

La identificación de las competencias requeridas debe tener en cuenta las necesidades actuales o futuras de todas las partes interesadas (clientes, proveedores, directivos, otros empleados). Para ello, podemos apoyarnos en las descripciones de los puestos de trabajo existentes.

Este paso debería partir de la identificación del personal afectado, pero se recomienda que dicho proceso se aplique a todo el personal de la organización, y no únicamente al personal “cuyo trabajo afecta a la calidad del producto”. Para ello, es necesario que previamente se haya realizado una identificación de los procesos y actividades de la organización, así como de los puestos y personas relacionados con los mismos.

2. Identificación de las competencias disponibles

El siguiente paso es la identificación de las competencias disponibles, también llamadas adquiridas, mediante los datos de los que se disponga sobre el personal (currículum actualizado, diplomas, certificaciones, datos resultantes de entrevistas, cuestionarios). Es importante tener también en cuenta los conocimientos de que disponga cada persona aunque no se utilicen en sus actividades actualmente.

3. Evaluación de las desviaciones

Una vez se conocen las competencias requeridas y las disponibles, se puede evaluar la desviación existente. Es importante en este paso tener en cuenta la “competencia colectiva”, la que ofrece un grupo como consecuencia de la sinergia entre sus integrantes y que puede, por sí sola, suplir necesidades de competencia individual.

4. Desarrollo de las competencias y su disponibilidad

En este paso se trata de definir y aplicar las acciones que permitan reducir o eliminar las desviaciones antes encontradas. Estas acciones, que normalmente se han identificado únicamente con la formación, pueden incluir otras acciones como la contratación, la asignación de recursos materiales y la reestructuración o reorganización.

Cada una de estas acciones debe tener establecidos, previamente, unos objetivos y debe medirse la eficacia de las mismas. La UNE 66173 propone consultar la UNE 66915 “Gestión de la calidad. Directrices para la formación” en la que se hace un desarrollo de las posibilidades para medir la eficacia de estas acciones.

5. Mantenimiento y actualización de las competencias

El objeto de esta actividad es asegurar que las competencias se mantienen en la organización, especialmente cuando se producen cambios en la misma (bajas, nuevas incorporaciones, movimientos de personal, etc.).

6. Desarrollo de las competencias a largo plazo

La organización debe considerar la evolución de las necesidades y expectativas, tanto de la propia organización (competencias requeridas) como las del personal (desarrollo profesional). Esto conlleva que, de manera paralela a las acciones que se desarrollen para asegurar el nivel de competencias requeridas, deberán llevarse a

cabo otras acciones enfocadas al desarrollo futuro de los profesionales en la organización.

Gestión por competencias

El proceso de gestión de competencias antes explicado obedece a la necesidad de un sistema de gestión (por ejemplo, conforme a la ISO 9001) de adaptar las capacidades del personal de la organización a sus necesidades de producción/prestación de servicio, en resumen, las necesidades dictadas por el mercado.

Pero además, la UNE 66173 propone dar un paso más allá y pasar de “gestionar las competencias” a “gestionar por competencias”. La gestión por competencias se entiende en esta guía como la búsqueda de relación entre los empleos y las personas, haciendo énfasis en las personas. Este enfoque está más allá de un sistema de gestión de la calidad, entrando en el terreno de la mejora continua y la excelencia. Se trata de buscar el modo de desarrollar y explotar las competencias individuales y colectivas, considerando el aprovechamiento óptimo que puede hacerse incluso mediante modificaciones en la organización y sus productos/servicios. Obviamente, la gestión por competencias conlleva un enfoque más individualizado de cada persona (planes de carrera y de desarrollo profesional, planes de remuneración personalizados), por lo que es necesaria una organización madura para poder llevarla a cabo.

La gestión por competencias debería ser percibida por las organizaciones como una opción para mejorar sus propias capacidades, aprovechando todo el potencial de sus empleados y consiguiendo con ello una mejora en su posicionamiento en el mercado, la satisfacción de sus clientes y, también, la satisfacción de sus empleados. ■

Enrique González
Centro Nacional de Información
de la Calidad (CNIC)